



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Sofia Gokkoeva**

**VASTAPAKOTTEIDEN OHJAAMAT STRATEGISET MUUTOKSET YRITYSTEN  
VENÄJÄN-KAUPASSA**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden koulutusohjelma  
Toukokuu 2020

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	6
1.3	Tutkimuksen metodologia ja rakenne .....	6
1.4	Keskeisten käsitteiden määrittely .....	7
<b>2</b>	<b>PAKOTTEET JA VASTAPAKOTTEET .....</b>	<b>9</b>
2.1	Pakotteiden määritelmiä tutkimuskentässä .....	9
2.2	Ukrainan kriisi, Krimin miehitys ja pakotteet .....	11
2.3	Venäjän asettamat vastapakotteet.....	12
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>14</b>
3.1	Johdatus tutkimusmenetelmän valikoitumiseen .....	14
3.2	Tutkielman taustatiedot .....	14
3.3	Aineiston hankinta .....	15
3.4	Empiirisen aineiston kerääminen ja analysointimenetelmä .....	16
<b>4</b>	<b>PAKOTTEIDEN VAIKUTUKSET MAKROTASOLLA.....</b>	<b>17</b>
4.1	Aiheen lähestyminen makrotasolla .....	17
4.2	Pakotteiden vaikutukset Euroopan unionissa ja Suomessa .....	18
4.3	Pakotteiden vaikutukset Venäjällä.....	21
<b>5</b>	<b>VASTAPAKOTTEIDEN OHJAAMAT STRATEGISET PÄÄTÖKSET YRITYKSISSÄ .....</b>	<b>23</b>
5.1	Aiheen lähestyminen mikrotasolla .....	23
5.2	Strateginen päätöksenteko .....	23
5.3	Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastattelu .....	25
5.4	Ruokaviraston kirjallinen aineisto ja sen analyysi .....	28
5.5	Tapaus Valio .....	30
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>34</b>

<b>6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymyksiin .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2 Teoreettinen kontribuutio .....</b>	<b>35</b>
<b>6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....</b>	<b>36</b>
<b>6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet .....</b>	<b>36</b>
<b>6.5 Jatkotutkimuskysymykset.....</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>39</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>Liite 1 .....</b>	<b>43</b>
<b>Liite 2.....</b>	<b>44</b>
<b>Liite 3.....</b>	<b>45</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Suomen kokonaisvienti Venäjälle vuosina 2012-2015. Lähde: Tulli.....	19
Kuvio 2. Suomen maito- ja meijerituotteiden, linnunmunien, luonnonhunajan ja muualle kuulumattomien eläinperäisten syötävien tuotteiden vienti Venäjälle. Lähde: Tulli .....	20
Kuvio 3. Suomen lihan ja muiden syötävien eläimenosien vienti Venäjälle. Lähde: Tulli .....	20
Kuvio 4. Venäjän bruttokansantuote. Lähde: Maailmanpankki .....	22
Kuvio 5. SWOT-matriisi (Mukaillen: Coman & Ronen, 2009) .....	25

## TAULUKOT

Taulukko 1. Viiden P:n teoria (Mukaillen: Mintzberg) .....	24
Taulukko 2. Valio Venäjän liikevaihto (miljoona euroa), henkilöstö keskimäärin ja Venäjän sekä IVY-maiden osuus koko konsernin liikevaihdosta. ....	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten johto on joutunut sopeutumaan ja muuttamaan strategiaansa Venäjän-kaupassaan sen jälkeen, kun Venäjä asetti vastapakotteet länsimaille vuonna 2014. Venäjän ja Suomen välinen historia on pitkä ja kaupankäyntiä on ollut aina naapurimaiden välillä (Haapala ym., 2018). Suomi jätti hakemuksen liittymisestä Euroopan yhteisöön (EY) vuonna 1992, mutta liittyi vasta vuonna 1995 Euroopan unionin (EU) jäseneksi. Suomi on alusta asti ollut vahvasti sitoutunut integraatioon Euroopan unionin kanssa rakentaen yhdessä muiden jäsenmaiden kanssa ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Lisäksi Suomi on ollut ensimmäisen kymmenen vuoden Euroopan unionin jäsenyyden aikana yksi niistä maista, jotka ovat tavoitelleet mahdollisimman yhtenäistä Venäjä-politiikkaa Euroopan unionille. (Kiander & Romppainen, 2005.)

Mediassa paljon läpikäyty Krimin miehitys vuonna 2014 käynnisti ketjureaktion, joka on kiristänyt länsimaiden ja Venäjän välisiä suhteita. Tästä alkoi rajoitusten ja taloudellisten sekä poliittisten pakotteiden määrääminen molemmista suunnista, mikä on estänyt entisen vapaan kaupankäynnin erityisesti Venäjän, Euroopan unionin sekä Yhdysvaltojen välillä. (Barseghyan, 2019; Korhonen, Simola & Solanko, 2018; Åslund, 2019.)

Aihe valikoitui ajankohtaisuuden lisäksi myös kirjoittajan oman taustan perusteella. Kirjoittajan toinen kotimaa on Venäjä ja Venäjää koskevat uutiset ja tapahtumat ovat näin ollen aina olleet vahvasti mukana kirjoittajan arjessa. Kyseinen tausta on ollut etuna tutkielman teossa, sillä venäjän kielen taidon vuoksi on voitu käyttää myös venäjänkielisiä primäärilähteitä. Henkilökohtainen mielenkiinto motivoi tutkia aihetta lisää ja kirjoittajan perustietoa Venäjästä sekä venäläisten käsityksestä suomalaisesta brändistä on hyödynnetty tehtäessä johtopäätöksiä tutkielmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Suomessa yksi eniten vuonna 2014 Venäjän asettamista vastapakotteista kärsinyt suomalainen yritys on Valio Oy (myöhemmin Valio), joka vei Venäjälle paljon maitotuotteita, kuten juustoja ja voita (kts. Helsingin Sanomat, 2014). Nämä tiedot perustuvat Valion omaan vuosikertomukseen ja uutismedioihin, joten kyseisiin tietoihin on suhtauduttava kriittisesti. Vuoden 2014 tapahtumien vuoksi Valio joutui vastapakotteiden kohteeksi, minkä vuoksi yritys on joutunut etsimään strategisella tasolla uudenlaisia ratkaisuja siihen, kuinka sopeutua uusiin olosuhteisiin markkinoilla (Maaseudun tulevaisuus, 2018; Valio, 2016; Yle, 2014).

Viime vuosikymmenen tapahtumista aiheutuneet seuraamukset pakotteiden osalta vaikuttavat nykypäivän yritystoimintaan ja johdon strategioihin, mikä todistaa tutkittavan aiheen ajankohtaisuuden. Huolellisen esitutkinnan jälkeen ilmeni, että tutkimuskentässä on tutkittu niukasti pakotteiden vaikutuksia yrityksiin mikrotasolla. Niukan tieteellisen materiaalin vuoksi tietoa kerätään mikrotasosta empiirisesti haastattelemalla asiantuntijaorganisaatioita ja Valiota. Kyseisen tutkielman tutkimusongelmina ovat

*Kuinka Venäjän asettamat vastapakotteet vaikuttivat tiettyihin suomalaisiin yrityksiin mikrotasolla?*

*Millaisia strategisia päätöksiä kohdeyritykset ovat tehneet vastapakotteiden astuttua voimaan?*

Pakotteiden osalta tutkielma rajautuu käsittelemään ainoastaan Euroopan unionin asettamia pakotteita ja Venäjän asettamia vastapakotteita. Kandidaatintutkielman laajuuden vuoksi tutkielmassa ei syvennytä käsittelemään Yhdysvaltojen asettamia pakotteita Venäjää kohtaan.

## 1.3 Tutkimuksen metodologia ja rakenne

Tutkielma käsittelee yritysten strategisia päätöksiä, joita ne ovat joutuneet tekemään Venäjän asetettua vastapakotteita Euroopan unionia kohtaan. Tutkimuksen

metodologiaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tutkielman tarkoituksena on saada tietoa mikrotason strategisesta päätöksenteosta. Kvalitatiivinen tutkimus on perusteltu sillä, että kyseinen ilmiö liittyy johtamiseen, ja näin ollen vaatii yritysten lähestymistä laadullisella menetelmällä tilastometodin sijaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005.)

Tutkielman luvussa kaksi syvennyttään ensin käsittelemään pakotteita ja Ukrainan kriisiä sekä vastapakotteita. Menetelmä esitellään luvussa kolme, jonka jälkeen siirrytään pakotteiden vaikutuksien tutkimiseen makro- ja mikrotasolla. Makrotason vaikutuksia käsitellään luvussa neljä ja mikrotason vaikutuksia sekä strategiaa käsitellään luvussa viisi. Tutkielma esittelee makrotason vaikutuksia Euroopan unioniin, Suomeen ja Venäjään. Mikrotasolla keskitytään empiiriseen tutkimustietoon, joka tulee haastattelujen ja vuosikertomuksien kautta. Lopuksi luvussa kuusi tutkielma esittelee johtopäätökset pakotteiden ja vastapakotteiden vaikutuksista yritysten strategiaan päätöksiin.

Luvussa viisi siirrytään makrotason ilmiöistä mikrotason tapauksiin, jossa käsitellään kolmea eri haastattelua. Luvussa 5.3 käydään läpi ja analysoidaan Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastattelua. Luvussa 5.4 analysoidaan Ruokaviraston toimittamaa kirjallista aineistoa. Viimeisenä, luvussa 5.5 käsitellään tapausyrityksen Valion toimittamaa kirjallista aineistoa ja analysoidaan Valion toimintakertomuksia sekä tilinpäätöksiä.

#### **1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely**

*Pakotteella* rajoitetaan erilaisten yhteistyömuotojen harjoittamista valtioiden tai tiettyjen ryhmien välillä (Ulkoministeriö, 2019). Talouspakotteiden käyttö toimii valtioiden vastauksena muiden maiden epämiellyttävään käytökseen, ja niillä rajoitetaan kaupankäyntiä valtioiden, yritysten ja yksityisten henkilöiden välillä (Early, 2015). Hufbauer (2007) määrittelee talouspakotteiden olevan valtiojohdon kieltämistä tavanomaiselle kaupankäynnille tai rahoitussuhteille.

*Vastapakote* on pakote, jonka pakotteen kohde asettaa vastauksena pakotteiden asettajalle. Venäjä on asettanut vastapakotteita Euroopan unionia, Yhdysvaltoja,

Norjaa ja Kanadaa vastaan vastauksena kyseisten maiden asettamiin pakotteisiin. (Crozet & Hinz, 2016; Korhonen, 2019; Oja 2015.)

*Strategia* on yhden määritelmän mukaan tietoisesti laadittu suunnitelma kuinka käsitellä tietty tilanne. Kyseisen määritelmän mukaan strategiassa on havaittavissa kaksi piirrettä: se on laadittu ennen kuin toiminta toteutuu ja sitä kehitetään määrätietoisesti. (Mintzberg, 1987.)

*Strategiset päätökset* pitävät itsessään ongelman havaitsemisen, tavoitteen muotoilun, vaihtoehtojen luomisen ja niiden arvioinnin sekä valitsemisen (Schwenk, 1984). Tähän päätöksentekoprosessiin vaikuttavat päätöksentekokohtaiset ja ylimmän johdon ominaisuudet sekä yrityksen sisäiset ominaisuudet ja ulkoinen ympäristö (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998).



## 2 PAKOTTEET JA VASTAPAKOTTEET

### 2.1 Pakotteiden määritelmiä tutkimuskentässä

Hufbauer (2007) määrittelee pakotteiden olevan osa kansainvälistä diplomatiaa, joiden avulla pyritään saamaan haluttu vastaus pakotteiden vastaanottajakohteelta. Hänen mukaansa pakotteiden asettaminen vaatii myös lähettäjältä halua tunkeutua toisen valtion hallintoelimen päätöksentekoprosessiin. Toisin sanoen, tämä on keino vaikuttaa ilman sotilaallisia toimenpiteitä. Early (2015) jakaa pakotteiden toteutuksessa valtiot kolmeen eri luokkaan: pakotteiden asettajavaltio(t), pakotteiden kohde ja kolmansien maiden valtiot, jotka koostuvat muusta maailmasta. Hänen mukaansa kolmansien maiden valtiot voivat joko tukea asettajaosapuolta tai vaihtoehtoisesti pakotteiden kohdetta. Tällä valinnalla on suuri vaikutus siihen, että saavuttaako asettajavaltio haluttuja tavoitteitaan.

Pakotteiden historia ulottuu antiikin Kreikkaan asti ja onkin ollut pitkään käytössä oleva keino vaikuttaa, joka kuitenkin yleensä johti sotimiseen. Vasta ensimmäisen maailmansodan jälkeen ymmärrettiin, että pakotteita voitaisiin käyttää omana aseettomana politiikkana sotimisen sijaan. Viimeaikaiset kriisit ovat olleet Kiinassa, Kuubassa, Libyassa ja Iranissa, joita vastaan Yhdysvallat, Euroopan unioni ja Japani ovat asettaneet pakotteita. Euroopan unioni ja Yhdysvallat asettivat pakotteet myös Venäjälle, jonka katsotaan aiheuttaneen Ukrainan kriisin loukkaamalla ukrainalaisten itsemääräämisoikeutta (Sjursen & Rosen, 2017). Vaikka pakotteiden käyttö on lisääntynyt, niin niiden kehitys on ollut hitaampaa kuin maailman kaupankäynnin kehitys, joka on kasvanut yli 400-kertaisesti nimellisarvossaan vuosien 1915–2000 välillä. (Gould-Davies, 2020; Hufbauer, 2007.)

Pakotteita on olemassa monenlaisia, ja Giumellin (2013) mukaan Euroopan unioni käyttää neljää erilaista pakotetyyppiä: asevientikieltoa, matkustuskieltoa, taloudellisia rajoituksia ja erilaisten hyödykkeiden sekä palveluiden boikotointia. Tavallisten talouspakotteiden rinnalle ovat nousseet myös niin sanotut älykkäät tai kohdennetut pakotteet, joilla halutaan rajoitusten kohdistuvan vain tiettyyn henkilöön tai ryhmään, eikä koko yhteiskuntaan (Portela, 2012). Tutkimuskentässä puhutaan paljon molemmista pakotetyypeistä ja kumpi niistä olisi tehokkaampi sekä tuottaisi

vähemmän ei-haluttuja sivuvaikutuksia. Kirjallisuudessa usein väitetään, että mitä suuremmat kustannukset ovat aiheutuneet kohdevaltiolle, sitä todennäköisemmin haluttu tavoite saavutetaan. Dreznerin (2003) mukaan kuitenkin joidenkin tutkijoiden mielestä tämä on liian yksinkertaistettu malli. (Drezner, 2003.)

Pakotteissa tärkeintä on se, että vastaanottajaosapuoli tuntee taloudellisia vaikeuksia, eikä niinkään se, että kuinka suuri kokonaistaloudellinen vahinko on kaikille. Älykkäiden pakotteiden tarkoitus on aiheuttaa kustannuksia vastaanottajaosapuolelle sääntöjen noudattamattomuudesta samalla välttämällä sivuvaikutukset, joita kokonaisvaltaiset pakotteet yleensä aiheuttavat. (Drezner, 2003.)

Allenin (2005) mukaan talouspakotteet ovat olleet tärkeä työkalu vaikuttamisessa Kansainliiton perustamisen jälkeen. Hänen mukaansa 1980-luvulla oli lyhyt väheneminen pakotteiden määrässä, mutta kylmän sodan päättyttyä valtioilla heräsi uudelleen kiinnostus kyseisiä väkivallattomia taloudellisia pakotteita kohtaan. Pakotteet ovatkin oiva tapa pyrkiä vaikuttamaan valtioon tai ihmisryhmän poliittiseen käytökseen, jos se koetaan uhkaavan kansainvälistä rauhaa ja turvallisuutta poliittisesti.

Pakotteiden asettamisella on siis jokin päämäärä, jota niiden asettaja tavoittelee. Allen (2005) käsittelee artikkelissaan menestyksen ja epäonnistumisen tekijöitä pakotteiden asettamisen seurauksena. Hänen mukaansa, jos pakotteiden kohteena on demokraattinen valtio, niin pakotteiden jatkuvuus on lyhyempi riippumatta siitä, kumpi osapuoli luovuttaa ensin. Näin ollen Allenin mukaan voi olla myös tärkeä harkita huolellisesti, mitä kohdevaltion poliittinen järjestelmä viestittää pakotteiden asettajavaltiolle.

Erityisesti Yhdysvallat on ollut aktiivinen maa asettamaan pakotteita, sillä se on asettanut ensimmäisen maailmansodan ja 1984 vuoden välillä 63 kertaa kaupallisia rajoituksia suurvaltasuhteissa ja yksittäisiä maita koskevan politiikkansa välikappaleena. Yhteensä kaikki valtiot ovat turvautuneet kyseisellä aikavälillä 103 kertaa erilasiin ei-sotilaallisiin pakotteisiin, jotka olivat ulko- tai turvallisuuspoliittisesti motivoituneita. (Koskenniemi, 1994, s. 7–8.)

## 2.2 Ukrainan kriisi, Krimin miehitys ja pakotteet

Venäjän toimesta vuonna 2014 käynnistyneet tapahtumat Ukrainassa toivat mukanaan paljon talousvaikeuksia, jotka vaikuttavat globaalisti tänäkin päivänä. Krimin miehittämisen jälkeen Euroopan unioni, Yhdysvallat, Australia, Kanada ja muut valtiot asettivat Venäjälle talouspakotteita (Korhonen ym., 2018). Vastauksena pakotteisiin Venäjä asetti vastapakotteet, jotka koskivat elintarvikkeiden tuontia maahan. Pakotteiden ja vastapakotteiden tultua niiden määrä on ainoastaan lisääntynyt, ja tämä on kiristänyt maiden välisiä suhteita sekä heijastunut myös niiden talouteen makrotasolla. (Åslund, 2019.)

Kriisin syntyyn ovat vaikuttaneet monet taustatekijät, jotka liittyvät Ukrainan historiaan ja geopoliittiseen sijaintiin. Ukrainan riippuvaisuus Venäjän energian tuonnista on ollut yksi syistä, miksi Ukraina ei ole liittynyt Euroopan unionin laajentumisprosessiin. Tästä huolimatta Euroopan unioni tarjosi vuonna 2008 Ukrainalle stabilisaatio- ja assosiaatiosopimusta, mutta sen ehtoja pidettiin huonompina kuin aikaisemmat Euroopan unionin tarjoamat sopimukset toisille Keski- ja Itä-Euroopan maille. Sopimuksen ratifiointi viivästyi kuitenkin poliittisten tapahtumien sekä Ukrainan riittämättömän demokraattisen rakenteen vuoksi. (Dreger, Kholodilin, Ulbricht & Fidrmuc, 2016.)

Dregerin ym. (2016) mukaan silloinen presidentti Yanykovytš kieltäytyi allekirjoittamasta sopimusta ja päinvastoin lisäsi yhteistyötä Venäjän kanssa. Tätä on heidän mukaansa pidetty lopullisena pysähdyksenä Ukrainan taloudellisiin uudistuksiin. Edellä mainitut tapahtumat käynnistivät joukon mielenosoituksia sekä synnyttivät niin kutsutun Euromaidanin liikkeen (Dreger ym., 2016).

Viktor Yanykovytšin valitsi sopimuksen allekirjoittamisen sijaan halvemman kaasusopimuksen Venäjän kanssa ja 15 miljardin dollarin avustuksen. Venäjän presidentille Putinille tämänkaltaisen sopimus Ukrainan ja Euroopan unionin välillä aiheutti suoran uhan Venäjän taloudelle. Sopimuksen myötä Euroopan unionin hyödykkeet pääsisivät vapaasti kulkemaan Ukrainan kautta Venäjälle, sillä Venäjän ja Ukrainan välillä on vapaakauppasopimus. (Besier & Stoklosa, 2017.)

Besierin ja Stoklosan (2017) mukaan Krimin miehittäminen oli Venäjän mukaan Venäjän etujen suojelemista varten. Venäjä perusteli miehitystään sillä, että suurin osa Krimin väestöstä on venäjänkielisiä ja Venäjän laivasto sijaitsee Sevastopolissa. Yhdysvallat tuomitsi kyseisen miehityksen, ja Euroopan unionin ministerit pyrkivät esittämään sopimuksen, joka estäisi kriisin. Kyseiset diplomaattiset toimenpiteet eivät kuitenkaan onnistuneet välttämään Krimin miehitystä. (Besier & Stoklosa, 2017.)

Venäjän toimet rikkoivat valtioiden oikeuksia, kansainvälisiä lakeja ja YK:n säännöksiä, joten Euroopan unioni päätti asettaa pakotteita Venäjää kohtaan. Käsitellessään syntynyttä tilannetta Euroopan unionissa tuli yksimielinen arvostus suvereniteettia ja itsemääräämisoikeutta kohtaan, joten jäsenvaltiot hyväksyivät pakotteista koituvat kustannukset (Sjursen & Rosen, 2017).

Euroopan unioni on asettanut pakotteita Venäjää kohtaan, joita ovat matkustusrajoitukset, diplomaattiset toimet, energia-, puolustus- ja taloussektoreita koskevat rajoitukset. Euroopan unioni on myös keskeyttänyt suunnitteilla olevat yhteiset projektit ja Venäjää on kielletty saapumasta G8-kokouksiin. Tälläkin hetkellä kokoukset järjestetään G7-kokoonpanossa. Nämä pakotteet uusitaan kuuden kuukauden välein, ja ne ovat tälläkin hetkellä voimassa (6.10.2019). (Eurooppa-Neuvosto, 2019.)

### **2.3 Venäjän asettamat vastapakotteet**

Vastatoimena Euroopan unionin ja muiden maiden pakotteisiin Venäjän hallitus kielsi maataloustuotteiden ja eri ruoan maahantuonnin Euroopasta (Oja, 2015). Tämä tapahtui elokuussa 2014, kun Venäjän presidentti Vladimir Putin allekirjoitti ensin määräyksen numero 560 ja ilmoitti Venäjän vastapakotteita koskevan Euroopan unionia, Australiaa, Kanadaa, Yhdysvaltoja ja Norjaa. Määräyksessä 778 ilmoitetaan kaikki tuotteet tullikoodeittain, jotka ovat tuontikieltolistalla (7.8.2014). Venäjän presidentti antoi kuitenkin vielä määräyksen 20.8.2014, jossa alkuperäiseen listaan tehtiin muutoksia. Muutoksia perustellaan Venäjän elintarvikemarkkinoiden tilanneanalyysillä, jossa huomattiin erilaisten erikoistuotteiden puuttuvan paikallisilta markkinoilta. (Venäjän hallitus, 2014.)

Venäjän vastapakotteena toimii hedelmien, vihannesten sekä liha- ja meijerituotteiden tuontikielto. Erityisesti Baltian maat kärsivät näistä tuontikielloista, mutta Ojan mukaan myös Suomi on eniten kärsineiden maiden listalla. (Oja, 2015)

Valtiovarainministeriön (2014) mukaan vastapakotteiden kaupankäyntikieltoon kuuluvat ”liha ja lihatuotteet, maito ja maitotuotteet, juurekset, vihannekset, hedelmät ja pähkinät, kasvirasvapohjaiset ruokatuotteet sekä kalat ja äyriäiset.” Tämän lisäksi Valtiovarainministeriön selvityksen mukaan Venäjä asetti kyseisen tuontikiellon yhdeksi vuodeksi. Venäjä on kuitenkin tehnyt muutoksia tuontikieltoihin, ja maa ilmoitti 20.8.2014, ettei tuontikielto koske siemenperunaa ja laktoosittomia tuotteita (Valtiovarainministeriö, 2014). Ruokavirasto (2019) on 2014 vuodesta asti päivittänyt tiedon pakotteiden jatkumisesta sekä pakotelistan muutoksista. Viimeisin Ruokaviraston ilmoitus tehty on 25.6.2019, jonka mukaan Venäjä edelleen jatkaa pakotteita 31.12.2020 saakka.

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄT**

#### **3.1 Johdatus tutkimusmenetelmän valikoitumiseen**

Tässä kandidaatintutkielmassa menetelmänä toimii empiirinen tutkimus tapausorganisaatioiden haastattelulla. Tietoa kerätään myös edeltävästä tutkimuksesta ja artikkeleiden sisällön analyysillä, tapauskohtaisen yrityksen tilinpäätöksien sekä toimintakertomuksien analysoinnilla. Määrittelyssä nojaututaan tutkimuksellisiin lähteisiin ja pakotteiden voimassaolo tarkistetaan julkisista lähteistä, kuten Ruokavirasto ja Venäjän hallituksen internetsivut. Lisäksi uutissivuja käytetään tieteellisen tiedon tukemiseen ajankohtaisista tapahtumista. Ajankohtaisen datan hankkimiseen käytetään erilaisia raportteja ja kyselyitä.

Haastattelujen avulla tehtävä empiirinen tiedonkeruu nousee tärkeäksi välineeksi kyseisessä tutkielmassa, sillä huolellisen aiemman tutkimustiedon tarkastelun jälkeen ilmeni, ettei pakotteiden vaikutuksista mikrotasolla ole juurikaan tehty tutkimusta. Tutkielmassa tutkitaan ensin makrotason ilmiöitä, jonka myötä siirrytään mikrotasolle tutkimaan yritysten tasolla olevia ilmiöitä. Teemahaastattelujen runko tehtiin luokittelemalla makrotason tutkimuksen keskeiset löydökset. Tämän lisäksi on nojauduttava myös uutisiin, julkisiin tiedoksiantoihin ja raportteihin, jotka antavat lisäarvoa niille teemoille, jotka nousevat haastatteluissa esiin.

#### **3.2 Tutkielman taustatiedot**

Alustavana tutkimuskysymyksenä oli ainoastaan vastapakotteiden ohjaamat strategiset muutokset: tapaus Valio. Aiheeseen syventymisen jälkeen ja eri tutkimuksiin tutustuessa huomattiin, että pakotteiden vaikutuksista mikrotasolla ei ole tehty paljoa tutkimusta. Tämän vuoksi tutkielmassa haastatellaan myös Suomalais-Venäläistä kauppakamaria ja Ruokavirastoa, joiden kautta saadaan tietoa Suomen yleisestä vientitilanteesta ja yritysten päätöksistä pakotteiden astuttua voimaan. Lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat kysymykset vastapakotteiden vaikutuksista tiettyihin suomalaisiin yrityksiin mikrotasolla sekä mitä strategisia päätöksiä kyseiset yritykset ovat tehneet, kun vastapakotteet asuivat voimaan.

Tutkielman tarkoituksena on tutkia erityisesti Valion strategisia ratkaisuja vastapakotteiden astuttua voimaan. Valion (2015) mukaan Venäjän vastapakotteena toimiva kielto elintarvikkeiden maahantuonnista on Suomessa vaikuttanut eniten Valioon. Strategisia päätöksiä oli tehtävä nopeasti, ja Ylen (2014) mukaan vastapakotteiden tultua voimaan Valio sai luvan myydä Suomen elintarvikekaupoissa Venäjälle tarkoitettua venäläisetiketein varustettuja juustoja. Ylen uutisen mukaan viranomaisten nopeasti tehdyt päätökset välttivät ruokahävikin, ja ihmiset ostivat tuotteita halpojen hintojen vuoksi.

### 3.3 Aineiston hankinta

Tässä tutkielmassa aineiston keruu on monipuolinen suhteessa eri lähteisiin ja lähteitä pyritään lähestymään kriittisesti sekä käyttämään ainoastaan ensisijaisia lähteitä. Tutkielman alussa alettiin tarkistamaan artikkeleiden ja tutkimusten saatavuutta sekä arvioimaan niiden validiteettia suhteessa tähän tutkielmaan. Pyrittiin löytämään tutkimusartikkeleita, jotka tuovat lisäarvoa tutkielmaan omalla sisällöllään. Erilaisten hakukoneiden kautta löytyy paljon kansainvälisiä tutkimusartikkeleita, joissa oli käytännöllistä tarkistaa vertaisarvioinnit ja viittausten määrät. Hakusanoina toimivat ”*counter-sanctions and Russia*”, ”*affects and sanctions*”, ”*vastapakotteet ja Suomi*” ja ”*контра санкции против Европы*”.

Tutkielmaa tehdessä tutustuttiin myös muiden opinnäytetöihin ja kirjalliseen materiaaliin. Yksi menetelmistä on valtion eri laitosten ylläpitämien internetsivujen tarkastelu, johon kuuluvat Tulli, Ruokavirasto ja Valtiovarainministeriö. Kyseessä olevien lähteiden käyttö antaa tietoa ajankohtaisesta pakotteiden voimassaolotilanteesta.

Tutkielmassa pyritään selvittämään tapausyritysten strategisia päätöksiä analysoimalla tilinpäätöksiä ja toimintakertomuksia sekä haastatteleamalla valikoituneita organisaatioita ja yritystä. Lisäksi analysoidaan julkisia tiedotteita ja aihetta koskevia uutisia. Huolellisen taustatutkimuksen myötä pyrittiin myös selvittämään yrityksen päätöksentekoaikajankohdan ja sen, että onko päätös seuraamus pakotteista vai johtuuko se muista syistä.

### 3.4 Empiirisen aineiston kerääminen ja analysointimenetelmä

Tutkielmaan haastateltavaksi valikoitui Valion lisäksi Ruokavirasto ja Suomalais-Venäläinen kauppakamari, sillä he tekevät yhteistyötä suomalaisten yritysten kanssa ja ovat myös avustaneet niitä vastapakotteiden astuttua voimaan. Tutkielmassa päädyttiin kohtuulliseen teemahaastatteluun, jossa kysymykset johdettiin vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä ja makrotason ilmiöistä. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan syvällisimpiä vastauksia sekä vastaukset perustuvat haastateltavan omiin kokemuksiin. Tässä tutkielmassa teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli kysymykset olivat määritelty ennakoon, mutta haastateltavat saivat vapaasti vastata niihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.)

Aineisto kerättiin laatimalla teemahaastattelut, jotka johdettiin makrotason ilmiöiden keskeisimmistä löydöksistä. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastateltavana toimi Jaana Rekolainen, joka on kyseisen organisaation toimitusjohtaja. Haastattelu toteutettiin 3.3.2020 ja se kesti 25 minuuttia. Teemahaastattelun kysymykset toimitettiin Ruokavirastolle, joka vastauksena toimitti laajan kirjallisen aineiston 9.3.2020. Kirjallisen aineiston laati Asta Komulainen, joka on Ruokaviraston ylitarkastaja. Valio toimitti kirjallisen aineistonsa 6.3.2020, ja laatijoina toimivat Kari Finska, Helena Karhujoki ja Anastasia Volkova. Finska toimii OOO Valion toimitusjohtajana, Karhujoki on Valio Oy:n viestintäpäällikkö ja Volkova on OOO Valion lehdistösihteeri. OOO Valio on Valion Venäjällä toimiva tytäryhtiö ja ”OOO” tulee venäjän kielen sanoista общество с ограниченной ответственностью (*suom. rajavastuuyhtiö*).

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastattelu äänitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Haastattelun ja kirjallisten aineistojen kokonaisuudet analysoitiin makrotason tutkimuksen löydöksiä avulla. Analyysissä pyrittiin erityisesti kiinnittämään huomio strategiaan päätöksiin ja niiden taustoihin. Havaitut päätökset sijoitettiin suurempaan kontekstiin eli makrotason löydöksiin. Tapausyrityksen toimintaan syvennyttiin kirjallisen aineiston lisäksi myös yrityksen toimintakertomuksien ja Valiota koskevien uutistiedotteiden avulla.



## 4 PAKOTTEIDEN VAIKUTUKSET MAKROTASOLLA

### 4.1 Aiheen lähestyminen makrotasolla

Pakotteita käsitellessä makrotasolla on huomioitava, että samanaikaisesti romahtivat myös raakaöljyn hinnat, kun pakotteet ja vastapakotteet otettiin käyttöön vuonna 2014. Yleisenä havaintona on se, että pakotteet ja vastapakotteet ovat vaikuttaneet kansainväliseen kauppaan sekä rahoitusvirtoihin. Tämän vaikutuksen suuruutta on kuitenkin haastavaa mitata juurikin raakaöljyn hintaromahduksen vuoksi. Lisäksi Venäjän bruttokansantuote on ollut laskussa jo vuodesta 2012 lähtien, mikä on osaltaan vaikuttanut Venäjän yleiseen taloustilanteeseen. (Barseghyan, 2019; Dreger ym., 2016; Korhonen, 2019; Năsulea, Crețu & Spînu, 2015; Åslund, 2019.)

Pakotteiden asettaminen aiheuttaa myös lähettjävaltiolle kustannuksia, sillä ne voivat heijastua kotimaisiin yrityksiin, joilla on liiketoimintaa kohdevaltion kanssa. Ukrainan kriisin myötä tulleiden pakotteiden menetys maailmankaupasta on ollut 60,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria, josta 76,6 % on Euroopan unionin menetystä. Lisäksi vain 16,9 % kyseisestä menetyksestä johtuu vastapakotteiden tuontikielloista. Crozet ja Hinz kutsuvat tätä menetystä ”sivuvaikutukseksi”, joka syntyy Euroopan unionin asettamista pakotteista. (Crozet & Hinz, 2016.)

Pakotteiden ja vastapakotteiden vaikutus euroalueen yhteenlaskettuun reaaliseen bruttokansantuotteeseen on ollut olematon. Tähän yhtenä syynä voi olla euroalueen Venäjälle tehtävän nettoviennin muutos, jossa vienti väheni 17,9 miljardilla dollarilla, mutta myös tuonti Venäjältä väheni 21,5 miljardilla dollarilla. Näin ollen euroalueen ja Venäjän välisen kaupan vaihtotase oli ylijäämäinen 3,6 miljardilla dollarilla. Euroopan unionin kokonaisvienti Venäjälle laski 14 % vuonna 2014 vuoteen 2013 verrattuna. Venäjän nettovienti laski kaikille kauppakumppaneilleen 1,1 miljardia Yhdysvaltain dollaria, mutta tämä selittyy osaltaan raakaöljyn hinnan laskulla. (Kholodilin & Netsunajev, 2019.)

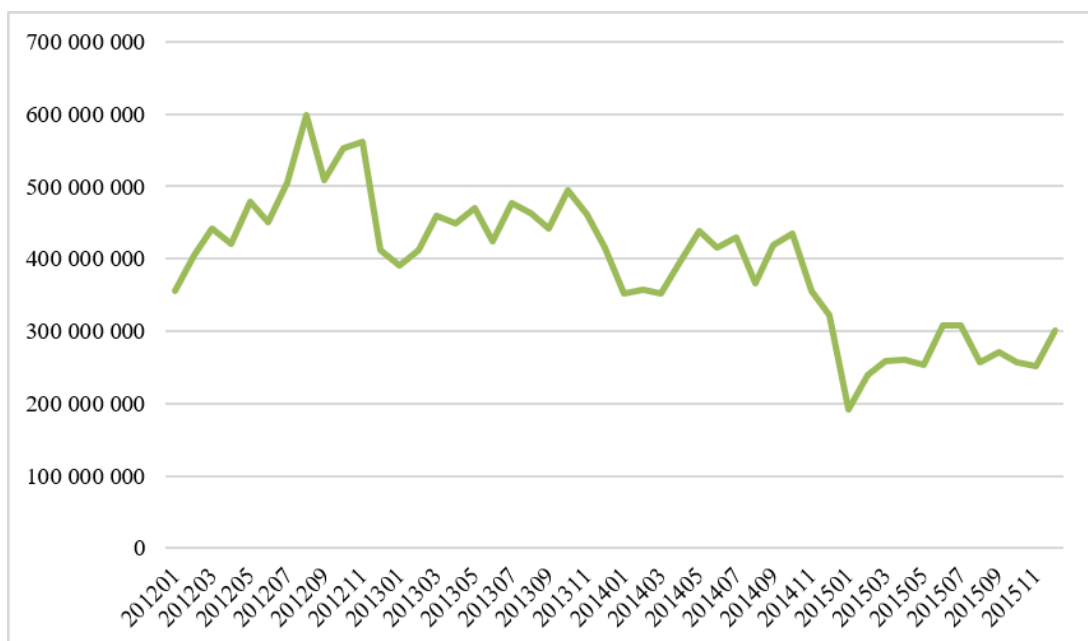
## 4.2 Pakotteiden vaikutukset Euroopan unionissa ja Suomessa

Euroopan unionin jäsenenä Suomi on mukana pakotteiden asettamisessa ja niiden käytäntöönpanossa. Giumelli (2017) tarkastelee artikkelissaan Euroopan unionin asettamien pakotteiden vaikutuksia jäsenmaihinsa. Hänen mukaansa pakotteilla on tuloja tasaava vaikutus, sillä kun Venäjälle viennissä johtavien maiden eli Saksan, Suomen ja Italian vienti romahti, niin lisäsivät muut maat eri sektoreissa vientiään Venäjälle. Tämä ilmiö on havaittavissa erityisesti Ruotsin, Kreikan, Luxemburgin ja Bulgarian viennistä Venäjälle.

Näsulea ym. (2015) ovat osoittaneet, että Euroopan unionin talous jopa hyötyy pakotteiden asettamisesta, sillä sijoittajien haluttomuus sijoittaa Venäjälle siirtää varat Euroopan unioniin, mikä on lisännyt Euroopan unionien pankkien likviditeettiä. Lisäksi raakaöljyn hinnan lasku on tuonut merkittäviä säästöjä niille maille, jotka tuovat öljynsä Venäjältä (Näsulea ym., 2015).

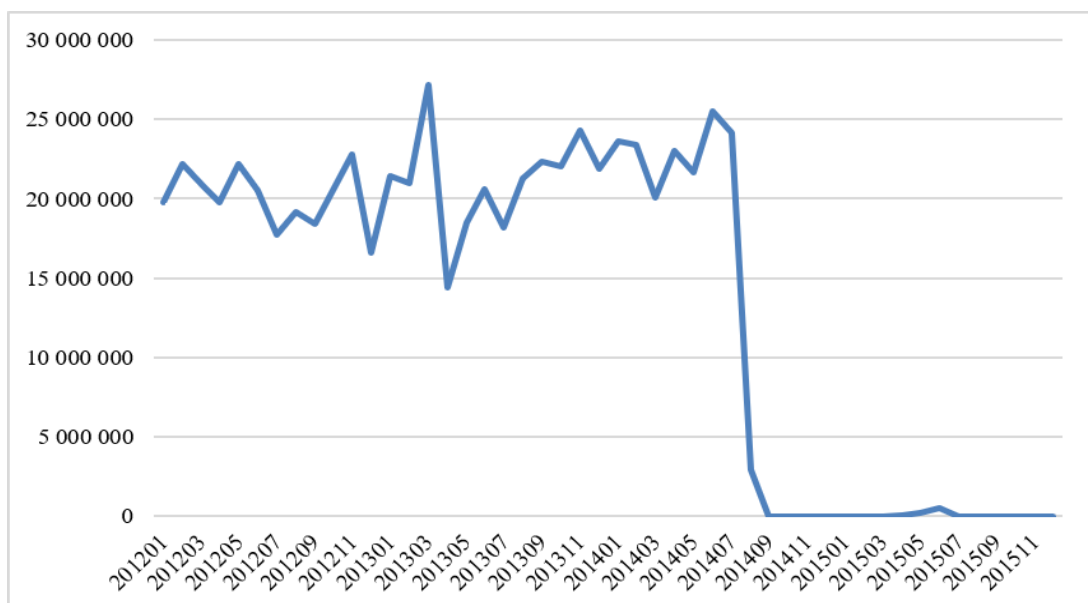
Euroopan unionissa Suomi oli kymmenentenä maana kaikkien kärsineiden kesken, kun laskettiin asettajavaltioiden pakotteista aiheutuneita kustannuksia (Crozet & Hinz, 2016). Kokonaisvientiin suhteutettuna, Suomi kärsi eniten suhteellisesti muihin Euroopan unionin maihin pakotteista ja vastapakotteista (Lehtonen & Hyytiäinen, 2019).

Suomen kokonaisvienti Venäjälle oli vuonna 2012 5,6 miljardia euroa. Kyseisenä vuonna vienti lähti laskuun ja se on noudattanut kyseistä trendiä sen jälkeen. Selkeä notkahdus on havaittavissa vuoden 2014 elokuussa, jolloin Venäjä asetti tuontikiellot elintarvikkeille. Vuoden 2014 kokonaisvienti oli 4,6 miljardia euroa ja vuonna 2015 se oli 3,1 miljardia euroa. (Tulli, 2020; Oja 2015.) Kuvioiden pystyakseli osoittaa tilastoarvon euroissa ja aikavälinä toimii vuoden 2012 tammikuu ja vuoden 2015 joulukuu.

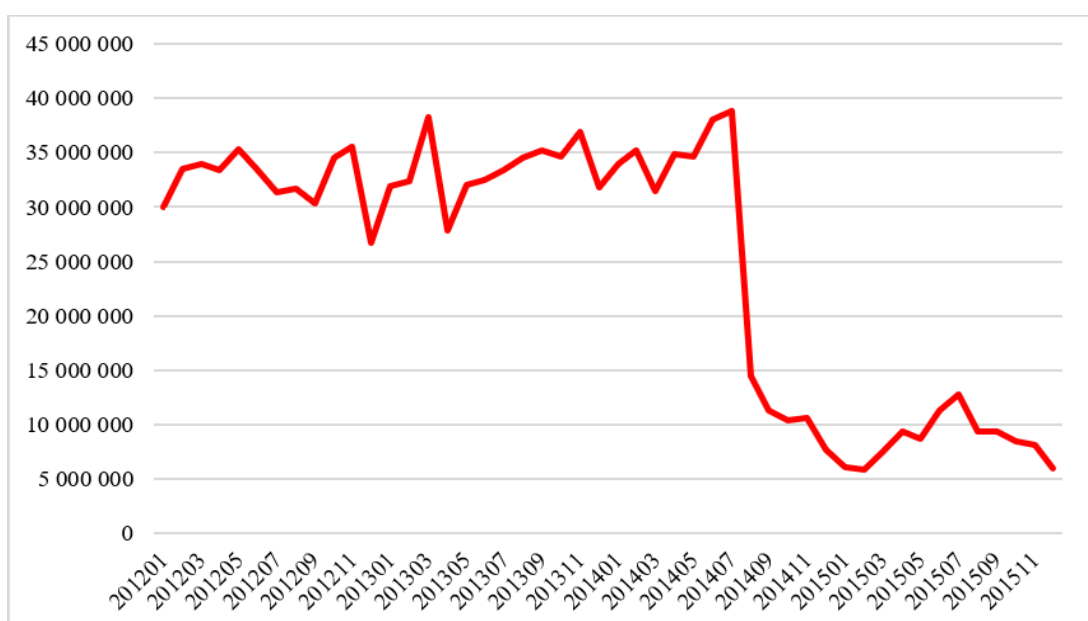


**Kuvio 1. Suomen kokonaisvienti Venäjälle vuosina 2012-2015. Lähde: Tulli**

Venäjän asettamat vastapakotteet heijastuivat elintarviketuotteille, joiden vienti putosi huomattavasti Suomessa. Erityisesti maito- ja meijerituotteiden tuonti Venäjälle kiellettiin kokonaan (Oja, 2014). Kuvio 2 esittää Suomen maito- ja meijerituotteiden, linnunmunien, luonnonhunajan ja muualle kuulumattomien eläinperäisten syötävien tuotteiden viennin. Tästä kuviosta melkein koko vienti koostuu kuitenkin maito- ja meijerituotteista, joiden vienti tippui nollaan syyskuussa vuonna 2014. Kuvio 3 esittelee lihan ja muiden syötävien eläimenosien viennin Venäjälle. (Tulli, 2020.) Suomen elintarvikkeiden kokonaisvienti Venäjälle vuonna 2013 oli runsaat 430 miljoonaa euroa, josta 350 miljoonaa oli Valion vientiosuutta. (Valtiovarainministeriö, 2014).



**Kuvio 2. Suomen maito- ja meijerituotteiden, linnunmunien, luonnonhunajan ja muualle kuulumattomien eläinperäisten syötävien tuotteiden vienti Venäjälle. Lähde: Tulli**



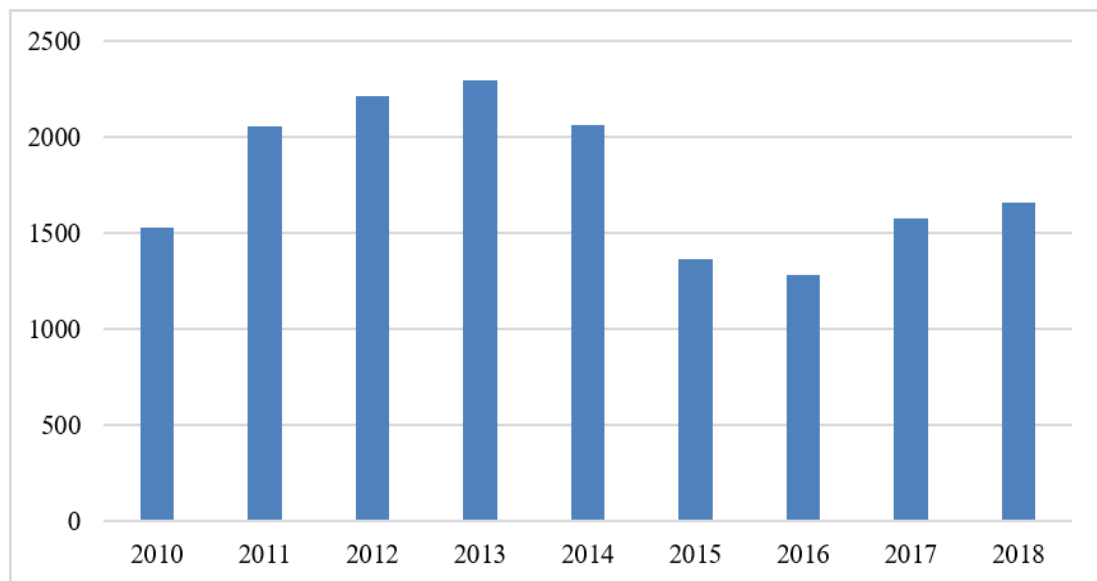
**Kuvio 3. Suomen lihan ja muiden syötävien eläimenosien vienti Venäjälle. Lähde: Tulli**

### 4.3 Pakotteiden vaikutukset Venäjällä

Pakotteiden vaikutukset Venäjällä makrotasolla ovat vaikeasti arvioitavissa, koska samaan aikaan romahti myös raakaöljyn hinta ja Venäjän talouskasvu oli hiipunut jo ennen Ukrainan kriisiä. Citibank (2015) arvioi, että noin 90 % Venäjän bruttokansantuotteen laskusta selittyy raakaöljyn hinnan laskulla, ja loput 10 % muilla tekijöillä, kuten pakotteilla. Kansainvälisen valuuttarahaston mukaan 1–1,5 % Venäjän reaali bruttokansantuotteesta laskusta selittyisi pakotteilla, ja sen mukaan kumulatiivisesti Venäjän vaikutukset pakotteista olisivat jopa 9 % bruttokansantuotteen laskusta. Myöhemmin laskettiin saatavilla olevista tiedoista, että Venäjän bruttokansantuotteen lasku oli noin 2,5 %, josta 1 % pystytään selittämään pakotteilla ja vastapakotteilla. (Korhonen ym., 2018.)

Tammikuusta 2014 lähtien ruplan kurssi on heikentynyt 50 % suhteessa Yhdysvaltain dollariin. Venäjän talous on hyvin riippuvainen luonnonvarojen viennistä, joten raakaöljyn hintaromahdus kesällä 2014 vaikutti myös ruplan romahtamiseen. Tutkimukset osoittavat, että suurin syy ruplan kurssin heikentymiseen oli raakaöljyn hintaromahdus, kun taas pakotteiden rooli ruplan kurssin kehityksessä on toissijainen. (Dreger & Kholodilin, 2015.)

Kuvio 4 esittelee Venäjän bruttokansantuotteen kehitystä vuosilta 2010–2018. Vuonna 2014 Venäjän bruttokansantuote oli 2060 miljardia Yhdysvaltain dollaria, taas kun vuonna 2015 se tippui 1363,3:en miljardiin Yhdysvaltain dollariin. Venäjän bruttokansantuote muodostaa 1,44 % koko maailman bruttokansantuotteesta. (Maailmanpankki, 2020.)



**Kuvio 4. Venäjän bruttokansantuote. Lähde: Maailmanpankki**

## **5 VASTAPAKOTTEIDEN OHJAAMAT STRATEGISET PÄÄTÖKSET YRITYKSISSÄ**

### **5.1 Aiheen lähestyminen mikrotasolla**

Edellisessä luvussa tarkasteltiin pakotteiden ja vastapakotteiden vaikutuksia makrotasolla, ja nyt halutaan tutkia mikrotason ilmiöitä sekä löytää ilmiöiden välisiä mahdollisia yhteyksiä. Kyseinen luku käsittelee ensin strategian määritelmiä tutkimuskentässä ja sitten tutkielman empiirisen osuuden. Mikrotason ilmiöissä halutaan syventyä yritystason vaikutuksiin, joita pakotteet ja vastapakotteet toivat mukanaan.

Aiemman tutkimustiedon huolellisen tarkastelun jälkeen ilmeni, että pakotteiden vaikutuksista yrityksiin mikrotasolla löytyy niukasti tieteellistä tutkimusta. Kyseinen tutkielma keskittyy tutkimaan erityisesti suomalaisten yritysten strategian muutosta pakotteiden tultua voimaan. Tämän vuoksi tutkielma sisältää kolmen erilaisen suomalaisen toimijan haastattelua. Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Ruokavirasto ja Valio Oy valikoituivat sen vuoksi, että ne kaikki ovat olleet tiiviisti tekemisissä vastapakotteiden kanssa.

Crozet ja Hinz (2016) käsittelevät pakotteiden aikaansaamia vaikutuksia ranskalaisiin yrityksiin. Heidän mukaansa ranskalaiset yritykset, jotka joutuivat venäläisten vastapakotteiden alle eivät kyenneet korvaamaan tappiotaan laajentamalla myyntiä Venäjän ulkopuolisiin maihin tai olemassa oleviin kohteisiin. Heidän mukaansa länsimaiden vienti laski 89,8 % tuontikiellettyjen tuotteiden osalta.

### **5.2 Strateginen päätöksenteko**

Pakotteet ja vastapakotteet aiheuttavat vahinkoa myös yritysten toiminnalle, ja yritysten on pitänyt sopeutua uuteen toimintaympäristöön (Crozet & Hinz, 2016). Näin ollen, pakotteet ovat vaikuttaneet myös yrityksen strategiaan ja strategiseen päätöksentekoon. Mintzbergin (1987) mukaan strategialle on monta määritelmää, joihin tukeudutaan tutkiessa strategisen johtamisen alaa. Tutkielman empiirinen osuus

sisältää strategisten päätösten käsittelyä, joten tämän vuoksi strategia ja strateginen päätöksenteko määritellään lyhyesti tässä alaluvussa.

Yhtenä kuuluisimpina strategioiden tutkijoina voidaan pitää Mintzbergiä, joka esitti strategian viitenä P-kirjaimena (1987). Viisi P-kirjainta tulee englannin kielen sanoista *plan*, *pattern*, *ploy*, *position* ja *perspective*. Kyseistä teoriaa on havainnollistettu taulukossa 1. Tämän teorian mukaan strategian voi määritellä viidellä eri tavalla.

**Taulukko 1. Viiden P:n teoria (Mukaillen: Mintzberg)**

Suunnitelma ( <i>plan</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietoisesti laadittu suunnitelma</li> <li>• Sisältää tietyt suunta-aiheet</li> <li>• Laaditaan ennen toimintaa</li> </ul>
Kaava ( <i>pattern</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilaisten toimenpiteiden virta</li> <li>• Johdonmukainen käyttäytyminen</li> <li>• Tarkoituksellinen tai tarkoitukseton</li> </ul>
Juoni ( <i>ploy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietty liike, jolla ohitetaan kilpailija</li> <li>• Strategiana toimii muiden uhkaaminen</li> </ul>
Asema ( <i>position</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation paikallistaminen ympäristöön</li> <li>• Sisäisen ja ulkoisen kontekstin välissä</li> <li>• Yhdistettävissä aikaisempiin määritelmiin</li> </ul>
Näkökulma ( <i>perspective</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juurtunut tapa nähdä maailma</li> <li>• Strategia keskittyy tiettyyn asiaan</li> <li>• Näkökulma on jaettu organisaatiossa</li> </ul>



Strategian voi määritellä myös SWOT-analyysin kautta, joka on edelleen paljon käytössä oleva malli organisaatioissa. SWOT tulee englannin kielen sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* ja *threats*. SWOT-analyysi esitetään yleensä matriisina, joka havainnoidaan kuviossa 5. SWOT-analyysissä tarkastellaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia. (Coman & Ronen, 2009.)

Vahvuudet ( <i>strengths</i> )	Mahdollisuudet ( <i>opportunities</i> )
Heikkoudet ( <i>weaknesses</i> )	Uhat ( <i>threats</i> )

Kuvio 5. SWOT-matriisi (Mukaillen: Coman & Ronen, 2009)

Yritysten toimintaan vaikuttavat kotimainen ja kansainvälinen kilpailu ja poliittiset sekä taloudelliset tapahtumat. Lisäksi jatkuvasti muuttuvat teknologiat, asiakkaiden tarpeet ja odotukset luovat yrityksille jatkuvasti riskitekijöitä ja epävarmuutta strategisten päätöstentekoprosessiin. Organisaation johto voi käyttää kyseistä mallia arvioidakseen erilaisia strategisia päätöksiä, sillä se ottaa huomioon niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. SWOT-analyysia on myös kritisoitu liian yksinkertaistetusta mallistaan analysoida kyseisiä tekijöitä. (Panagiotou, 2003.)

### 5.3 Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastattelu

Suomalais-Venäläinen kauppakamari on asiantuntijaorganisaatio, jonka toimitusjohtaja Jaana Rekolainen kommentoi Suomen ja Venäjän välisen kaupankäynnin kehitystä pakotteiden sekä vastapakotteiden tultua voimaan. Haastattelu toteutettiin 3.3.2020 ja se kesti 25 minuuttia. Hänen mukaansa vastapakotteet eivät vaikuttaneet merkittävästi Suomen vientiin Venäjälle, sillä vastapakotteet iskevät vain elintarvikesektoriin. Tämä ilmeni myös makrotason ilmiöitä tutkiessa.

Rekolaisen mukaan monet elintarvikeyritykset olivat tutkimassa Venäjän markkinoita ennen vuotta 2014 ja monet toimijat kuten K-Ruoka, Stockmann ja Prisma olivat jo markkinoilla.

”Yksi suuri jäsenyritys Valio oli yksittäinen kärsijä ja varmaan juuri silloin ennen vuotta 2014 aika monet suomalaiset (elintarvikealan) yritykset olivat tutkimassa Venäjän markkinoita. Suomessakin oli tällaisia tavallaan vienninedistämisohjelmia, jotka olivat suunnattuja näille kasvaville markkinoille ja yhtenä kohteena oli Venäjä. -- Palveluiden käyttävien yritysten määrä on pysynyt vakiona, mutta ehkä kysymyspatteristot ovat muuttuneet. Jos puhutaan noista Venäjän vastapakotteista, niin siellä on niitä elintarvikealan yrityksiä, joille selvitetään, että onko esimerkiksi jokin tietty elintarvike näiden vastapakotteiden piirissä. Koska nekään eivät ole yksiselitteisiä, vaan tarvitaan ihan tullen koodi sekä elintarvikkeen käyttötarkoitus. Välillä hankalia selvittää ja tulkita, että vaikka sanotaan että kaikki liha-, kala- ja maitotuotteet ja niistä valmistetut elintarvikkeet, niin sinne sitten jää kuitenkin jotain. Niiden selvittely on ollut se sellainen mistä meille tulee paljon kysymyksiä, mitä tässä tilanteessa voi viedä ja onko tää mun tuote sallittu vai kielletty.” (Rekolainen)

Vastapakotteiden lisäksi Yhdysvaltalaisilla ja Euroopan unionin pakotteilla on myös epäsuora vaikutus Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan Rekolaisen mukaan. Euroopan unionin sektorikohtaiset pakotteet eivät ole vaikuttaneet paljoa, mutta pakotelistatut yritykset ja henkilöt ovat luoneet tilanteen, jossa suomalaisten yritysten on tehtävä pakoteselvitystä siitä, että kenen kanssa voi tehdä kauppaa.

”Yhdysvaltalaiset pakotteet tuovat sellaista epävarmuutta erityisesti investointeihin Venäjällä, mikä vaikuttaa myös taloudelliseen aktiviteettiin ja Venäjän talouskasvuun ja myös siihen, että kuinka paljon kysyntää suomalaisille investointihyödykkeille on. Ennakoimattomuus on se, joka on hankala juttu. -- Jonkin verran pakotelistatut yritykset ja henkilöt vaikuttavat, että suurin vaikutus EU:n pakotteissa tulee epäsuorasti rahoituksen kautta, että venäläisten asiakkaiden

mahdollisuus saada edullista rahoitusta vaikeutui huomattavasti 2014 jälkeen. Yritykset joutuvat tekemään aika laajasti näitä pakoteselvityksiä selvittääkseen, että onko jokin yksittäinen yritys ja henkilö pakotelistalla. -- Joutuu tekemään jonkin verran töitä sen osalta.” (Rekolainen)

Elintarvikkeiden osuus kokonaisviennistä Venäjälle oli noin 5 % ennen vuotta 2014, joten merkitys kokonaisvientiin oli vähäinen. Rekolainen kertoo, että vastapakotteiden myötä elintarvikeyritykset ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan.

”Esimerkiksi Valio on pyrkinyt toipumaan ja onkin pystynyt aika hyvin toipumaan, niin että tuotantoa on siirretty Venäjälle. Samoin Atrialla ja Fazerilla on tuotantoa siellä, mutta se tapa näillä isoilla yrityksillä on se, että lokalisoidaan sitä tuotantoa Venäjälle. Tiettyyn rajaan saakka se on mahdollista, niin kauan kuin hyvää raaka-ainetta riittää. Siinä on kuitenkin tapahtunut jonkin verran parannusta, maatalous on kehittynyt (Venäjällä) sekä nämä suomalaiset yritykset ovat pystyneet löytämään niitä parempia tuottajia ja nostaneet laatukriteereitä”. (Rekolainen)

Suomalaisten yritysten strategia on siis ollut kasvattaa tuotantoaan Venäjällä. Tässä tulee ilmi ero ranskalaisiin yrityksiin, jotka pyrkivät lisätä vientiään muihin maihin vastapakotteiden tultua voimaan (Crozet & Hinz, 2016).

Suomalais-Venäläinen kauppakamari tarjoaa Rekolaisen mukaan tukea ja ”eväät” yritysten strategiseen päätöksentekoon, mutta ei varsinaisesti osallistu siihen. Suomalais-Venäläinen kauppakamari pyrkii tuomaan tietoa liiketoimintaympäristöstä ja markkinoista, jotta yrityksillä olisi mahdollisimman hyvin tietoa päätöksentekoa varten.

”Uutta viriävää kiinnostusta on nyt suomalaisilla elintarviketoimijoilla, ja ollaan tehty yhteistyötä Business Finland Food Pro -ohjelman kanssa. -- Ollaan pyritty löytämään tällaisia pieniä keinoja sitten edistää sitä (vientiä).” (Rekolainen)

Haastateltavan mielestä on vaikeaa arvioida vastapakotteiden vaikutusta Suomen ja Venäjän välisen kaupan, sillä jo ennen vuotta 2014 Venäjän talouskasvu alkoi hiipua ja myös jo vuonna 2013 Suomen vienti Venäjälle alkoi laskemaan. Samaan aikaan tapahtui raakaöljyn hinnan laskua ja ruplan romahdusta, jotka osaltaan vaikuttivat kyseisiin vienteihin. Rekolaisen mukaan nämä seikat hankaloittavat pakotteiden vaikutuksen arviointia, mutta selvää on, että vaikutus on ollut negatiivinen. Samat ilmiöt nousivat esille myös makrotason vaikutusten käsittelyssä luvussa neljä.

”Tilanteet muuttuvat kauhean nopeasti ja on paljon epävarmuuksia maailman taloudessa, tällä hetkellä vaikuttavat myös koronavirus ja globaalit kauppasodat. – Jos näitä poliittisia ja geopoliittisia tekijöitä ei olisi, niin en näe mitään syytä, miksei vienti voisi tällä hetkellä kasvaa, vaikka Venäjän talouskasvu on sinänsä ollut vaisua, ehkä 1,5 % luokkaa tänä vuonna. On kuitenkin sellaisia toimialoja, joissa kysyntää on. Viime vuosina on ollut pientä kasvua Suomen viennissä Venäjälle.”  
(Rekolainen)

Rekolaisen mukaan pakotteet ovat myös kiihdyttäneet Venäjällä olevia protektionistisia toimenpiteitä, joilla suojellaan omia markkinoita ja edistetään tuonninkorvausta. Vaikka pakotteet poistuisivat, niin Rekolainen ei usko, että Venäjän protektionistiset toimenpiteet muuttuisivat tästä enää.

#### **5.4 Ruokaviraston kirjallinen aineisto ja sen analyysi**

Ruokaviraston näkökulmaa kommentoi Asta Komulainen, joka toimii Ruokavirastolla ylitarkastajana. Haastattelukysymykset toimitettiin Komulaiselle sähköpostitse ja Komulainen toimitti vastaukset kirjallisena aineistona. Ruokavirasto tarjoaa hänen mukaansa kattavasti palveluita suomalaisille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneet erityisesti elintarvikkeiden viennistä ulkomaille.

”Eläinperäisten elintarvikkeiden vienti (Suomesta Venäjälle) laski radikaalisti vuonna 2014 vastapakotteiden tultua voimaan. Lisäksi vientikieltoja on asetettu hyväksytyille laitoksille elintarvikkeiden ja

rehujen osalta, jotka olisivat voineet vastapakotteista huolimatta viedä tuotteitaan Venäjälle.” (Komulainen)

Komulainen kertoo, että Venäjän eläinlääkintä- ja kasvinterveyslaitos ylläpitää listaa laitoksista, joilla olisi tuontilupa Venäjälle tiettyjen tuotteiden osalta. Listoilta löytyy paljon suomalaisia yrityksiä, kuten Atria Oyj (Venäjän eläinlääkintä- ja kasvinterveyslaitos, 2019).

”Ruokaviraston palveluita käyttävien yritysten määrä on sinänsä kasvanut vastapakotteiden tultua voimaan, sillä tämän jälkeen vientiin muihin EU:n ulkopuolisiin maihin on panostettu enemmän ja myös valtion toimesta. Eläinperäisten tuotteiden osalta Venäjän eläinlääkintä- ja kasvinterveyslaitos vaatii ylläpitämään vientiin hyväksytyjen laitosten listausta ja tämä listaus laitoksista on tämän viiden vuoden ajan pysynyt melko vakiona Suomen osalta. Uusia laitoksia Venäjä ei ole hyväksynyt listoilleen Suomen osalta.” (Komulainen)

Komulaisen mukaan suomalaiset yritykset ovat pyrkineet hyödyntämään tuotekategorioita, joiden alla olevia tuotteita voisi yhä viedä Venäjälle. Lisäksi paikalliset yritykset ovat pyrkineet monipuolistamaan vientimahdollisuuksiaan eri maihin.

”Potentiaalia olisi kasvattaa ruokavientiä Venäjälle. Vastapakotteet koskevat tullikoodin mukaisia tuotteita, joten osaa elintarvikkeista voi viedä. -- Varsinkin niin sanottuja korkean arvon tuotteita, esimerkiksi gluteenittomia tuotteita voi pääsääntöisesti viedä, ja niille tuntuisi olevan kysyntää Venäjällä.” (Komulainen)

Ruokavirasto tukee yrityksiä tarjoamalla kattavaa palvelua ja neuvontaa elintarvikkeiden viennistä kiinnostuneille yritykselle. Lisäksi heidän nettisivuiltaan löytyy runsaasti vientitietoa, jota yritykset voivat käyttää. Ruokavirasto käy myös aktiivisesti osallistumassa tilaisuuksiin ja kertomassa viranomaisnäkökulmasta.

Komulaisen mukaan Ruokavirasto ei osallistu yritysten päätöksentekoon strategisella tasolla, mutta se priorisoi markkinoillepääsyhankkeitaan eri kohdemaihin yritysten toiveiden ja vientipotentiaalin mukaan. Erityisesti eläinperäisten tuotteiden viennin aloittaminen vaatii vientiselvitysten ja -todistusten laatimista. Lisäksi Ruokavirasto priorisoi edistämisessään sellaisten tuotteiden markkinoillepääsyä, joiden vienti on kansantaloudellisesti merkittävää. (Ruokavirasto, 2020.)

”Venäjän linja oman maatalouden kasvattamisen osalta tuntuu vakaalta tahtotilalta, ja helpotuksia Venäjän asettamiin vastapakotteisiin tuskin on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Tällä hetkellä Venäjän vastapakotteet ovat voimassa vuoden 2020 loppuun.” (Komulainen)

Venäjän asettamiin vastapakotteisiin ei ole tulossa muutoksia Rekolaisenkaan mukaan. Tämä ilmeni myös makrotason tutkimisesta, jossa tutkijat uskovat, että pakotteiden osalta ei ole tulossa muutoksia kummaltakaan osapuolelta.

## 5.5 Tapaus Valio

Valion tilanteesta haastatteluun olivat vastaamassa Kari Finska, OOO Valion toimitusjohtaja, Helena Karhujoki, Valio Oy:n viestintäpäällikkö ja Anastasia Volkova, OOO Valion lehdistösihteeri. OOO Valio on Venäjällä toimiva Valion tytäryhtiö. Finska toimitti laajan kirjallisen aineiston 6.3.2020. Lisäksi alaluvussa käsitellään Valion toimintakertomuksia vuosilta 2013–2019. OOO Valiolla on tuotantoyksikkö Moskovian alueella, jossa valmistetaan sulatejuustoja ja siivutetaan kovia juustoja. Kyseinen tuotantoyksikkö rakennettiin vuonna 2006. Tuotantoyksikön lisäksi OOO Valio hoitaa venäläisiä kumppanuussuhteita ja sallittujen tuotteiden tuonnin Suomesta. (OOO Valio, 2020.) Valion vienti Venäjälle oli vuonna 2013 350 miljoonaa euroa, joka muodosti noin 80 % Suomen elintarvikkeiden kokonaisviennistä (Valtiovarainministeriö, 2015).

”Vastapakotteet vaikuttivat merkittävästi koko Valion toimintaan, eikä pelkästään myyntiin. 90 % Valion tuotteista ennen sitä tuotiin Suomesta. Mutta pärjäsimme hyvin ja pystyimme rakentamaan toimintaamme niin, että tänään tuotamme suurimman osan Venäjän valikoimasta

paikallisesti Venäjällä. Kasvuvauhti kyllä hidastui vastapakotteiden ansiosta. Kuitenkin vuonna 2017 liikevaihtomme Venäjän federaatiossa kasvoi 14 %. Sama tulos meillä oli vuonna 2013 eli ennen vastapakotteita.” (Valion edustaja)

Valion strateginen päätös oli rakentaa toimintaansa niin, että toimintaa laajennettiin Venäjällä. Kyseinen päätös oli kannattava, sillä Valio sai kolmessa vuodessa tuloksen samalle tasolla, kuin se oli ennen vastapakotteita. Vuonna 2013 Valion viennistä 49 % oli Venäjälle suunnattua ja Venäjä oli Valion suurin vientimarkkina. Vastapakotteiden asettaminen leikkasi Valion mukaan sen liikevaihdosta lähes 20 %. Vuonna 2014 toteutunut liikevaihto jäi 258 miljoonaan euroon, vaikka kesällä sen olisi arvioitu olevan yli 400 miljoonaa euroa. Taulukko 2 esittelee Valio Venäjän liikevaihdon, henkilöstön keskimäärin ja Venäjän sekä IVY-maiden osuuden koko konsernin liikevaihdosta. (Valio, 2019.)

**Taulukko 2. Valio Venäjän liikevaihto (miljoona euroa), henkilöstö keskimäärin ja Venäjän sekä IVY-maiden osuus koko konsernin liikevaihdosta.**

Vuosi	Liikevaihto	Henkilöstö keskimäärin	Osuus koko liikevaihdosta
2013	378	477	18,8 %
2014	258	475	13,7 %
2015	62	360	4,2 %
2016	66	367	4,6 %
2017	91	394	5,9 %

Lähde: Valio

”Kehityimme nopeasti - vuonna 2018 Venäjän tytäryhtiön liikevaihto kasvoi 11 prosenttia. Tärkein kasvutekijä oli merkittävä tuotevalikoiman laajennus. Yhtiö on yhden vuoden ajan onnistunut tuomaan 40 uutta tuotetta Venäjän markkinoille. Viola- ja Valio Clean Label -brändivalikoimaa laajennettiin ja kauan odotetun klassisen rahkan tuotanto aloitettiin. Valio ja Viola- sulatejuustot ovat hitaasti saavuttaneet suosionsa. Yrityksessä on myös tuotteita täysin uusissa kategorioissa. -- Vuoden 2017 alusta lähtien Valio Jäätelöfabriikki -laktoositonta jäätelöä on valmistettu Suomessa ja se toimitetaan Venäjän

markkinoille. Nyt Valiolla on Venäjällä yhteensä yli 180 tuotetta.”  
(Valion edustaja)

Vuosina 2014–2016 OOO Valio alkoi merkittävästi lisäämään venäläisten yhteistyökumppaneiden määrää. Suomalaisten ja venäläisten asiantuntijoiden monivaiheisten tarkistuksien jälkeen valittiin uusia yhteistyökumppaneita, joiden tuotantolaitokset valmistavat tuotteita Valion tuotemerkillä. (OOO Valio, 2020.)

”2018 vuoden aikana oman tuotantolaitoksen tuotantomäärä Moskovon alueella kasvoi 14 %. Valion tuotteiden kokonaismyynti Venäjällä kasvaa vuosi vuodelta. -- Jo nyt voimme huomata kasvuamme erityisesti sellaisissa kategorioissa kuten laktoositon maito (Valio Eila); sulatejuusto (Viola, pouches). Viola muuten on markkinanjohtaja kategoriassaan Pietarissa ja Moskovassa” (Valion edustaja)

Vastapakotteiden myötä Valion strategia muuttui vietävän tuotevalikoiman osalta, jota nykyhetkenä ovat laktoosittomat ja kasvipohjaiset tuotteet sekä maitojauheet. Vastapakotteiden tultua voimaan Valio joutui jalostamaan satoja litroja maitoa maitojauheeksi ja teollisuusvoiksi, joiden hinnat olivat todella matalat (Valio, 2019). Vastapakotteiden tuomien tappioiden määrää Valiolle on vaikeaa arvioida.

”Maitotuotteiden markkinoilla muutokset tapahtuvat nopeasti ja yrityksen tulokset riippuvat monesta syystä, tarkka arviointi on mahdotonta. Vaikka vastapakotteet sulkivat Venäjän markkinat Suomessa tehdyille tuotteille, oma tuotantomme kasvoi.” (Valion edustaja)

Vaikka Venäjän myynnin osuudesta 90 % Valion tuotteista tuotettiin Suomessa ennen vuotta 2013, niin Valiolla oli jo paikallista tuotantoa Venäjällä. Valion tuotantoyksikön avaaminen ei siis johtunut vastapakotteista, mutta ne kuitenkin nopeuttivat Valion toiminnan kehittämistä Venäjällä.

”(Ensimmäisinä toimenpiteinä) aloitimme uusien asiakkaiden etsiminen Venäjän ulkopuolisilta markkinoilta ja tuotannon



uudelleenjärjestäminen siten, että muuttuneeseen kysyntään kyettiin vastaamaan sekä ruoan hävikin minimointi onnistuisi. Tässä tilanteessa meillä oli vahva tiimi, hyvä johtajuus sekä selkeä strategia siitä, mitä tehdä ja mitä yhtiö halusi tehdä. --Meillä oli paikallista tuotantoa silloin. Eli meillä oli erinomainen ja vahva pohja tilannejohtamiselle. Tietenkin meidän piti laajentaa paikallista tuotantoa, mutta ymmärsimme, että se on mahdollista ja me tiesimme miten toimia sen kanssa.” (Valion edustaja)

”Meillä ei ollut aikaa pitkille keskusteluille ja meidän piti tehdä nopeita päätöksiä. Meidän strategiamme aina kuitenkin sisältää erilaisia mahdollisuuksia, sillä työskentelemme vaihtelevassa ympäristössä. --Kaikki oli tehty hyvin, ajoissa ja syystä, ja todennäköisesti ei ole mitään kriittisiä asioita, joita pitäisi muuttaa. Me päivitämme strategiaamme säännöllisesti ja monet asiat, myös makrotaloudelliset, vaikuttavat siihen. (Tulevaisuudessa) aiomme jatkaa tuottoisaa kasvua rakentaen johtavaa asemaa päätuotteissaan ja tarjoten korkealaatuisia sekä uniikkeja tuotteita ja ratkaisuja.” (Valion edustaja)

Valio ei ole pyrkinyt löytämään korvaavia markkinoita, vaan se alkoi kasvattamaan paikallista tuotantoaan. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin haastattelusta ilmeni, että Valion lisäksi myös Atria ja Fazer ovat turvautuneet tuotannon paikallistamiseen. Suomalaisten yritysten strategiset päätökset siis eroavat ranskalaisten yritysten strategisista päätöksistä (Crozet & Hinz, 2016).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää kuinka vastapakotteet ovat vaikuttaneet tiettyihin suomalaisiin yrityksiin mikrotasolla, ja mitä strategisia päätöksiä kyseiset yritykset ovat tehneet, kun vastapakotteet astuivat voimaa. Aihetta lähetettiin tutkimaan käsittelemällä ensin pakotteen määritelmää ja pakotteiden käyttöä sekä historiaa.

Pakotekeinojen käyttö on tyypillistä kriisitilanteissa, jossa asettajavaltio pyrkii rajoitusten avulla vaikuttamaan kohdevaltioon tai ihmisryhmän poliittiseen käytökseen (Allen, 2005). Venäjän toimet Ukrainalla rikkoivat valtioiden oikeuksia, joten Euroopan unioni päätti asettaa pakotteita Venäjää vastaan (Sjursen & Rosen, 2016). Tähän vastatoimena Venäjä asetti vastapakotteet, jotka kieltävät elintarvikkeiden tuonnin Venäjälle (Oja, 2015).

Pakotteiden tehokkuudesta on erimielisyyksiä tutkimuskentässä (kts. Allen, 2005; Hufbauer 2007; Early, 2015). Pakotteiden ja vastapakotteiden vaikutuksia Venäjällä on haastavaa arvioida, sillä Venäjän taloustilanne on ollut heikko jo ennen kriisiä (Korhonen, 2019). Pakotteilla ja vastapakotteilla on ollut vaikutusta Euroopan unionin talouteen sekä Euroopan unionin jäsenenä Suomikin on kärsinyt (Giumelli, 2017). Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan juurikin vastapakotteiden vaikutusta tiettyihin suomalaisiin yrityksiin, jotka joutuivat sopeutumaan uuteen tilanteeseen vuonna 2014.

Tutkielman tapausyrityksenä toimii Valio, jonka strategisia ratkaisuja selvitettiin suorittamalla teemahaastattelu. Valion maitotuotteiden vienti Venäjälle ennen vastapakotteita oli 49 % Valion kokonaisviennistä ja vastapakotteet leikkasivat Valion liikevaihtoa vajaan 20 % verran. Valion keskeisimmät ratkaisut vastapakotteisiin olivat tuotevalikoiman muuttaminen siten, että vientikohteena ovat nyt sallitut laktoosittomat tuotteet ja äidinmaidonkorvike. Lisäksi Valio alkoi kasvattamaan Venäjällä toimivan tytäryhtiönsä toimintaa Venäjällä nopeammin vastapakotteiden myötä.

Vastapakotteiden vaikutuksia pyrittiin selvittämään myös haastattelemalla Suomalais-Venäläistä kauppakamaria ja Ruokavirastoa. Haastattelujen kautta selvisi, että suomalaiset yritykset ovat kiinnostuneita Venäjästä vientimarkkinana ja suomalaisilla yrityksillä olisi potentiaalia kasvattaa vientiään. Vastapakotteet koskevat vain elintarvikesektoria, mutta toisaalta pakotteet vaikuttavat epäsuorasti venäläisten markkinoiden epävarmuuteen. Ruokavirasto ja Suomalais-Venäläinen kauppakamari tarjoavat palveluita viennistä kiinnostuneille yrityksille.

Tutkimuksessa käy ilmi, että vastapakotteet vaikuttivat elintarvikealan yrityksiin, joilla oli vientiä Venäjälle. Erityisesti Valio on yksi suurimmista kärsijöistä (Valio, 2019; Valtiovarainministeriö, 2015.) Kyseisten yritysten on pitänyt sopeutua muuttuneeseen markkinatilanteeseen tehden erilaisia strategisia päätöksiä. Tapausyritys Valion strateginen päätös oli jäädä Venäjän markkinoille laajentaen paikallista tuotantoa ja keskittyä sallittujen tuotteiden vientiin. Tapausyrityksen strategiset päätökset eroavat ranskalaisten yritysten päätöksistä, joita olivat viennin lisääminen Venäjän ulkopuolisiin maihin. Empiirisen osuuden myötä kävi ilmi, että myös muut toimijat kuten Fazer ja Atria ovat lokalisoineet tuotantoaan Venäjälle (Rekolainen, 2020).

## 6.2 Teoreettinen kontribuutio

Laadullisen tutkimuksen kautta saadaan tietoa prosesseista, jotka ovat aiheuttaneet tietyn havaitun tilastollisen seikan (Koskinen ym., 2005). Vastapakotteiden myötä Valion liikevaihdosta lähti lähes 20 %, mutta strategisten päätösten myötä Valio kykeni selviytymään tappiosta. Tämä tutkielma käsittelee juuri niitä prosesseja, joiden kautta tapausyritys pystyi toipumaan tappioistaan. Lisäksi tutkielman empiirinen osuus antaa tietoa yrityksille pakotteista ja Venäjä-markkinoiden potentiaalista, joissa olisi kysyntää laadukkaille suomalaisille erikoistuotteille, kuten laktoosittomille ja gluteenittomille tuotteille.

Whettenin (1989) mukaan tutkielman teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää ajankohtaisen aiheen tutkimista ja sen antamaa tietoa eri toimijoille. Tämä tutkielma antaa yrityksille tietoa pakotteista, niiden luonteesta ja vaikutuksesta Venäjän-kauppaan. Lisäksi tapausyrityksen myötä voidaan tarkastella, miten lokalisointi toimii strategisena päätöksenä ja millaisia tuloksia se tuottaa.

Tutkielma saa pohtimaan kuinka poliittisen johdon ja yritysjohdon linjaukset eroavat toisistaan. Euroopan unioni tuomitsi Krimin miehityksen ja alkoi painostamaan Venäjää talouspakotteiden ja erilaisten diplomaattisten toimenpiteiden kautta (Åslund, 2019). Euroopan unionin jäsenenä myös Suomi on mukana rajoitusten toteutuksessa, vaikka Suomen ja Venäjän välinen yhteistyö omaa pitkän historian (Haapala ym., 2018). Pakotteiden myötä tavalliset yritykset joutuvat kärsimään, kuten kävi Valion tapauksessa. Valio kuitenkin onnistui paikkaamaan tappionsa strategisten päätösten avulla lisäten toimintaansa Venäjällä. Voidaan ajatella, että yritysten toiminta ei ole linjauksessa Euroopan unionin linjausten kanssa Venäjän suhteen, jonka mukaan yhteistyötä Venäjän kanssa rajoitetaan.

### **6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkielman päätuloksena on se, että vastapakotteet vaikuttivat eniten elintarvikesektorin yrityksiin, jotka joutuivat kehittämään uusia ratkaisuja muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin. Lisäksi vastapakotteet aiheuttavat ylimääräistä työtä kyseisille yrityksille, sillä ne joutuvat selvittämään mitkä elintarvikkeet jäävät tuontikiellon ulkopuolelle. Vastapakotteet vaikuttivat Suomessa erityisesti Valioon, jonka suurin vientikohde oli Venäjä (Valio, 2019). Maito- ja meijerituotteiden raju lasku Suomen viennissä näkyy myös maan kokonaisviennissä, jolloin vastapakotteet astuivat voimaan. Suomen viennissä Venäjälle oli jo laskeva trendi, jota vastapakotteet vähensivät entisestään (Tulli, 2020).

Tutkielman mukaan suomalaisilla elintarvikealalla olisi potentiaalia lisätä vientiään Venäjälle. Tämä vaatii kuitenkin tietynlaista vaivannäköä, sillä yritysten pitää selvittää, että ne toimivat pakotteiden puitteissa. Lisäksi Venäjän heikko taloustilanne ja heikko ruplan kurssi voi heikentää yritysten tulosta Venäjän markkinoilla (Dreger & Kholodilin, 2016). Venäjän taloustilanteesta huolimatta kuluttajilla on kysyntää suomalaisille tuotteille, sillä suomalainen brändi on arvostettu Venäjällä.

### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä jokaisen yrityksen ratkaisut ovat yrityskohtaisia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan yleistettävän tiedon

hankinta, vaan tarjota tietoa tietystä tapauksesta (Polit & Beck, 2010). Tutkimuksen haasteena oli tiedonhankinta, sillä pakotteiden vaikutuksista on paljon tutkimusta makrotasolla, mutta ei niinkään mikrotasolla. Tämän takia aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jolla saatiin tarkempaa tietoa ensisijaisesta lähteestä eli itse yritykseltä.

Tutkimusrajoituksena toimi myös ajan rajallisuus ja toisen tapausyrityksen valikoituminen. Ajan rajallisuuden vuoksi päädyttiin kolmeen teemahaastatteluun, vaikka tutkimustulokset olisivat olleet laajemmat, jos useampaa yritystä olisi haastateltu. Vastapakotteet vaikuttivat Valion toimintaan ja siksi se valikoitui tapausyritykseksi. Oli haastavaa löytää toinen suuri yritys, jonka toimintaan vastapakotteet olisivat välittömästi vaikuttaneet. Tutkielmaan pyrittiin valitsemaan suuria yrityksiä, sillä niiden tilinpäätökset sekä toimintakertomukset ovat julkisia. Tämä helpotti tunnuslukujen analysoimista ja vastapakotteiden vaikutusten tutkimista.

Tutkimustulokset ovat luotettavia, sillä tieto saatiin primäärlähteestä haastattelujen kautta. Pakotteiden ja vastapakotteiden osalta pyrittiin käyttämään laajasti erilaisia lähteitä. Tieteellisten artikkeleiden rinnalle nousivat myös kirjat ja internetsivut, joilla pyrittiin monipuolistamaan tutkimusta. Internetsivujen valitsemisessa pyrittiin käyttämään vain valtion ylläpitämiä sivustoja, joista sai ajankohtaista tietoa. Uutisartikkeleiden myötä pyrittiin havainnollistamaan yritysten ratkaisuja ja tietoja, joita ei löytynyt muista lähteistä. Uutisartikkeleiden ja yritysten toimintakertomuksien käyttöön tiedonlähteenä on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, ja nämä osaltaan vähentävät tutkimustulosten luotettavuutta.

## **6.5 Jatkotutkimuskysymykset**

Yhteenvedona voidaan sanoa, että vastapakotteiden asettaminen toi merkittäviä seurauksia elintarvikeyrityksille, jotka vievät tuotteitaan Venäjälle ja joilla on toimintaa muutenkin Venäjällä. Pakotteet sekä vastapakotteet vaikuttivat kaupankäyntiin myös välillisesti tuoden epävarmuustekijöitä markkinoille. Suomen Venäjä-kauppaan oli tullut myös vaikutuksia ruplan heikentymisen vuoksi.

Jatkotutkimuskysymyksinä voisivat olla suomalaisten yritysten strategia Venäjän-kaupassa ja vastapakotteiden pitkäaikaiset vaikutukset Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan. Suomen geopoliittisen sijainnin vuoksi Venäjän kanssa tullaan todennäköisesti aina tekemään liiketoimintaa, mikä olisi Suomen viennin kannalta hyvä asia. Suomalaiselle teknologialle olisi kysyntää Venäjällä, joten suomalaisilla yrityksillä olisi potentiaalia kasvattaa vientiään.

## LÄHTEET

- Allen, S. H. (2005). The determinants of economic sanctions success and failure. *International Interactions*, 31(2), 117-138.
- Barseghyan, G. (2019). Sanctions and counter-sanctions: What did they do?. *BOFIT Discussion Papers*, 24, 1-25
- Besier, G., & Stoklosa, K. (2017). *Neighbourhood Perceptions of the Ukraine Crisis : From the Soviet Union Into Eurasia?* Routledge.
- Citibank, (2015). *Russia Macro View*. Saatavilla:  
<<https://ir.citi.com/Ns6%2BuSgO5bg45MCK6HCwlUVxbZo5TXkL%2BBrYQ2S19pKubi3rbFbTU255d6er4oAaBvV4bqrOgYE%3D>> Viitattu 23.4.2020
- Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677-5689
- Crozet, M., & Hinz, J. (2016). Collateral Damage: The Impact of the Russia Sanctions on Sanctioning Countries' Exports. *CEPII, Centre d'etudes prospectives et d'informations internationales*.
- Dreger, C. & Kholodilin, K. (2015). The ruble between the hammer and the anvil: The impact of oil prices and economic sanctions. *DIW Economic Bulletin*, 5(44), 587-591.
- Dreger, C., Kholodilin, K. A., Ulbricht, D., & Fidrmuc, J. (2016). Between the hammer and the anvil: The impact of economic sanctions and oil prices on Russia's ruble. *Journal of Comparative Economics*, 44(2), 295-308.
- Drezner, D. W. (2003). How smart are smart sanctions?. *International Studies Review*, 5(1), 107-110
- Early, B. R. (2015). *Busted Sanctions: Explaining Why Economic Sanctions Fail*. Stanford University Press.
- Eurooppa-neuvosto (2019). *EU:n rajoittavat toimenpiteet Ukrainan kriisin johdosta*. Saatavilla: <<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/sanctions/ukraine/crisis/>> Viitattu 6.10.2019
- Giumelli, F. (2013). *How EU sanctions work: A new narrative*. EU Institute for Security Studies.

- Giunelli, F. (2017). The redistributive impact of restrictive measures on eu members: Winners and losers from imposing sanctions on Russia. *JCMS: journal of common market studies*, 55(5), 1062-1080.
- Gould-Davies, N. (2020). Russia, the West and Sanctions. *Survival* (00396338), 62(1), 7-28.
- Haapala, P., Eloranta, J., Hannikainen, M., Häkkinen, A., Lamberg, M., Koivuniemi, J., Peltola, J. (2018). *Suomen rakennehistoria: Näkökulmia muutokseen ja jatkuvuuteen (1400-2000)*. Tampere: Vastapaino.
- Helsingin Sanomat (2014). *Venäjän tuontikiellot haittasivat eniten Valiota*. Saatavilla: <<https://www.hs.fi/talous/art-2000002751459.html>> Viitattu 20.11.2019
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hufbauer, G. C., Schott, J. J., & Elliott, K. A. (2007). *Economic Sanctions Reconsidered* 3<sup>rd</sup> edition (hardcover+ CD). Peterson Institute Press: All Books.
- Kansainvälinen valuuttarahasto, (2015). Saatavilla: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15211.pdf>> Viitattu 23.4.2020
- Kholodilin K. A., Netsunajev, A. (2019). Crimea and punishment: the impact of sanctions on Russian economy and economies on the euro area. *Baltic Journal of Economics*, 19(1), 39-51
- Kiander, J., & Romppanen, A. (2005). *Suomi 10 vuotta Euroopan unionissa- Taloudelliset vaikutukset*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT.
- Korhonen, I. (2019). Sanctions and counter-sanctions–What are their economic effects in Russia and elsewhere? 1. *BOFIT Policy Brief*, 2019(2), 3-12.
- Korhonen, I., Simola, H., & Solanko, L. (2018). Sanctions, counter-sanctions and Russia: Effects on economy, trade and finance. *BOFIT Policy Brief*, 4, 3-23
- Koskenniemi, M. (1994). *Kansainväliset pakotteet ja Suomi: Ulko- ja turvallisuuspolitiikan alaan kuuhvat ei-sotilaalliset sanktiot ja niiden täytäntöönpano Suomessa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.



Lehtonen, J. M., & Hyytiäinen, M. (2019). Talouspakotteet ja niiden onnistuminen: case Venäjä. *Tiede ja ase*, 2019(1).

Maailmanpankki, (2019). *Russian Federation*. Saatavilla:  
<<https://data.worldbank.org/country/russian-federation>> Viitattu 23.4.2020

Maaseudun tulevaisuus (2018). *Eräänä päivänä Venäjä sulki portit – samana päivänä Valio järjesti viiden tehtaan tuotannon uusiksi*. Saatavilla:  
<<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.232381>> Viitattu 20.11.2019

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.

Năsulea, C., Crețu, B. N., & Spînu, D. F. (2015). How sanctions on Russia impact the economy of the European Union. *Studies in Business and Economics*, 10(3), 147-157.

Oja, K. (2015). No milk for the bear: the impact on the Baltic states of Russia's counter sanctions. *Baltic Journal of Economics*, 15(1), 38-49.

ООО Valio, (2020). *Производство Valio в России*. Saatavilla:  
<[https://www.valio.ru/about/production\\_valio\\_in\\_russia/](https://www.valio.ru/about/production_valio_in_russia/)> Viitattu 23.4.2020

Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic management journal*, 19(2), 115-147.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451-1458

Portela, C. (2012). *European Union sanctions and foreign policy: when and why do they work?*. Routledge.

Ruokavirasto (2019). *Voimassa olevat vientirajoitukset Venäjälle*. Saatavilla:  
<<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuonti-ja-vienti/vienti-eun-ulkopuolelle/maakohtaista-vientitietoa-kontissa/auraasian-taloussliitto/venaja/viennin-rajoitukset/>> Viitattu 21.10.2019

Ruokavirasto, (2020). *Vientijaostan palvelut viejille*. Saatavilla:  
<<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuonti-ja-vienti/vienti-eun-ulkopuolelle/yhteystiedot/vientipalvelut/>> Viitattu: 7.4.2020

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.

Sjursen, H., & Rosén, G. (2017). Arguing sanctions. On the EU's response to the crisis in Ukraine. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 55(1), 20-36.

Tulli, (2020). *Ulkomaankauppatilasto*. Haettu sivulta [www.uljas.tulli.fi/uljas/](http://www.uljas.tulli.fi/uljas/)

Ulkoministeriö (2019). *Kansainväliset pakotteet*. Saatavilla:  
<<https://www.um.fi/pakotteet>> Viitattu 3.10.2019

Valio (2019). *Yritysraportit ja julkaisut*. Saatavilla:  
<<https://www.valio.fi/vastuullisuus/raportit/>> Viitattu 20.11.2019

Valtiovarainministeriö, (2014). *EU:n Venäjä-pakotteiden ja Venäjän vastapakotteiden taloudelliset vaikutukset*. Haettu osoitteesta [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi)

Venäjän eläinlääkintä- ja terveystulos (2019) *Финляндия*. Saatavilla:  
<<http://www.rosselkhoznadzor.ru/fsvps/importExport/finland>> Viitattu 3.4.2020

Venäjän hallitus (2014). *Правительство России*. Saatavilla:  
<<http://government.ru/>> Viitattu 3.4.2020

Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.

Yle (2014). *Putin-juustojen aika on ohi*. Saatavilla: <<https://yle.fi/uutiset/3-7527379>> Viitattu 20.11.2019

Åslund, A. (2019). Western Economic Sanctions on Russia over Ukraine, 2014-2019. *CESifo Forum*, 20(4), 14-18

**Liite 1****Teemahaastattelurunko: Suomalais-Venäläinen kauppakamari**

1. Kuinka vastapakotteiden asettaminen on vaikuttanut suomalaisten yritysten toimintaan Venäjällä SVKK:n näkökulmasta?
  - Entä sitten EU:n pakotteet?
2. Onko SVKK:n palveluita käyttävien yritysten määrä kasvanut/laskenut vastapakotteiden tultua voimaan?
3. Mikä on yleisnäkymä vientikaupassa Venäjälle SVKK:n näkökulmasta?
4. Miten paikalliset yritykset Suomessa ovat reagoineet pakotteisiin SVKK:N näkökulmasta?
5. Ovatko vastapakotteiden tuomat seuraukset olleet merkittävät?
6. Tarjoaako SVKK palveluita elintarvikkeiden viennistä kiinnostuneille suomalaisille yrityksille?
7. Onko SVKK osallistunut yritysten päätöstentekoon strategisella tasolla?
8. Onko SVKK:n tiedossa suomalaisia yrityksiä, jotka ovat kärsineet EU:n asettamista pakotteista? Entä venäläisiä yrityksiä?
9. Tulevaisuuden näkymät, onko pakotteisiin tulossa kevennystä/lisäystä?
10. Kuinka merkittävästi pakotteet ja vastapakotteet ovat vaikuttaneet Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan?

**Liite 2****Teemahaastattelurunko: Ruokavirasto**

1. Kuinka vastapakotteiden asettaminen on vaikuttanut suomalaisten yritysten toimintaan Venäjällä Ruokaviraston näkökulmasta?
2. Onko Ruokaviraston palveluita käyttävien yritysten määrä kasvanut/laskenut vastapakotteiden tultua voimaan?
3. Mikä on yleisnäkökulma vientikaupassa Venäjälle Ruokaviraston näkökulmasta?
4. Miten paikalliset yritykset ovat reagoineet pakotteisiin Ruokaviraston näkökulmasta?
5. Ovatko vastapakotteiden tuomat seuraukset olleet merkittävät?
6. Tarjoaako Ruokavirasto palveluita elintarvikkeiden viennistä kiinnostuneille suomalaisille yrityksille?
7. Onko Ruokavirasto osallistunut yritysten päätösten tekemiseen strategisella tasolla?
8. Onko Ruokaviraston tiedossa yrityksiä, jotka ovat kärsineet EU:n asettamista pakotteista?
9. Tulevaisuuden näkymät, onko pakotteisiin tulossa kevennystä/lisäystä?

**Liite 3****Teemahaastattelurunko: Valio Oy**

1. Mitkä olivat Valion ensimmäiset toimenpiteet, kun vastapakotteet tulivat tietoon?
2. Mitä muutoksia vastapakotteet aiheuttivat Valion strategiassa Venäjälle viennissä?
3. Olivatko strategiset muutokset vastapakotteiden aiheuttamat vai käynnistivätkö vastapakotteet vain nopeammin jo valmisteilla olevat muutokset?
4. Kuinka paljon vastapakotteet vaikuttivat Venäjällä myyntiin?
5. Oliko Valiolla kriisisuunnitelmaa tämänkaltaisten tilanteiden varalle vai pitikö tilanteeseen tehdä nopeita uusia ratkaisuja?
6. Kuinka paljon vastapakotteet vaikuttivat Valion sidosryhmiin?
7. Jos jotain strategisia päätöksiä olisi voinut tehdä toisin, niin mitä?
8. Onko Valion strategiaan tullut pysyviä muutoksia vastapakotteiden takia?
9. Mikä on Valion nykyinen markkinatilanne Venäjällä?
10. Voitteko arvioida vastapakotteista aiheutuneiden tappioiden määrää?
11. Mitkä ovat Valion tulevaisuuden näkymät Venäjä-markkinoilla?